

La teoría electrón del liderazgo

Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones

General de División Richard Longo, Ejército de EUA, y Teniente Coronel Joe Doty, Ph.D., retirado

Es la vecindad de Bayji, Irak y la compañía encargada de defender la base de Operaciones avanzada (FOB) pone en escena una patrulla de combate montada para llevar a cabo una misión de contra reconocimiento. El comandante de la brigada, un Coronel, ha decidido participar en la patrulla para evaluar la seguridad general de la FOB y ver, personalmente, si los comandantes subordinados se han adherido a su guía e intención con respecto a las normas y procedimientos principales de la tropa. Si bien el comandante de compañía y pelotón están en la patrulla, un joven sargento lidera la patrulla y, magníficamente, lleva a cabo la misión, expertamente cumple con todos los estándares mediante el uso de las reglas de procedimientos para el líder de tropa.

El coronel se retira impresionado con la calidad de la misión pero inseguro de si la misión había sido algo fuera de lo normal. Consternado, regresa al Centro de operaciones. Mientras reflexiona sobre el éxito de la misión, el profesionalismo y la disciplina de los líderes de menor antigüedad y, cuán bien planificada estaba la misión, aún le inquieta saber que no tuvo tiempo de ir en cada patrulla.

LA “TEORÍA ELECTRÓN del liderazgo” es una combinación de física elemental y las lecciones aprendidas a medida que los líderes en el Ejército han progresado a través de un nivel cada vez mayor de autoridad, responsabilidad y rendición de cuenta. Según lo señalado en la Publicación de la Doctrina del Ejército 6-22, *Army Leadership*, una de las responsabilidades clave de un líder es confiar e inspirar confianza. Una manera palpable de hacerlo es contar con

una comprensión de lo que está sucediendo en el nivel organizacional más bajo —la punta de lanza, el límite, donde el caucho toca el asfalto, para mencionar las analogías más banales.

Los electrones y el liderazgo

¿Qué tiene que ver esto con los electrones? Los electrones son la base fundamental de los átomos así como las unidades subordinadas son la base fundamental del Ejército. En un curso de

El General de División Richard Longo es el subcomandante del Ejército de EUA en Europa. Previamente sirvió en calidad de comandante de la Fuerza de Tarea Interinstitucional Conjunta Combinada del Comando Central de EUA en Afganistán. Cuenta a su haber con una Maestría en Economía de la Universidad de Oklahoma.

El Teniente Coronel Joe Doty, Ejército de EUA (retirado) trabaja en la sección de Desarrollo de líder en la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de West Point, comandó en el nivel de batallón y previamente se desempeñó en calidad de sub director del Centro para la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés)

física general, el profesor explica a los estudiantes que la ciencia no nos permite ver un electrón en su estado natural; es invisible para nosotros. La única manera que podemos verlo es iluminándolo. Lamentablemente, el uso de una luz en un electrón cambia su estado. De manera similar, cuando un comandante de mayor antigüedad visita a una unidad subordinada, la sola presencia de él o ella, como la luz sobre el electrón, también cambia el estado natural de la unidad. Los comandantes deben comprender y mitigar este fenómeno para apreciar a través de un potencial espectáculo “engañoso” y todavía obtener una evaluación precisa (la realidad) de la unidad.

Un exitoso comandante de brigada describió esta destreza como discernimiento —una competencia vital hacia la meta de los líderes de mayor antigüedad (ver Figura).

Discernimiento:

La actividad de determinar el valor y calidad de un sujeto o suceso específico.

—(Wikipedia)

La cualidad de poder captar y comprender lo que está oscuro.

—(Merriam-Webster)

La capacidad de adecuadamente juzgar a las personas.

—(Cambridge Dictionary Online)

A continuación se presenta cinco métodos que puede utilizar un comandante de unidad para ayudarse a evaluar las unidades subordinadas en su ausencia:

La presencia continua. La solución de la “presencia continua” implica acciones iterativas continuas por parte del líder de mayor antigüedad donde la presencia del líder es tan frecuente que ya no provoca la “agitación de luz en el electrón” —la presencia del líder se convierte en parte del ambiente. En este punto, el líder ha ganado la habilidad de ver a la unidad en su estado natural.

La dificultad más evidente de esta solución es que no es sostenible. La presencia continua exige mucho tiempo del líder e inevitablemente resultará en que algunas unidades queden en el olvido o que el líder pase por alto otras responsabilidades importantes.

El uso de unidades líder. Una alternativa en cuanto a la presencia constante es la selección de unidades líder. Una unidad líder es una organización que, debido a su misión, ubicación, o cualquier otra dinámica específica y apropiada, serviría para representar un mayor número de unidades. Por consiguiente, mediante inferencia, estas unidades líder permitirán que el líder “vea” más unidades que él o ella realmente pueda visitar. Claramente, el líder debe ejercer mucha cautela y criterio en la selección de las unidades líder, ya que las mismas deben representar la composición, carácter y naturaleza de las unidades.

El uso de sustitutos. Una tercera solución a este problema sobre la presencia continua es que un líder permita que un sustituto sirva de ojos y oídos en las unidades. A menudo, los líderes han usado a Sargentos mayores, capellanes o inspectores generales para asumir este rol, sin embargo, estos representantes enfrentan el mismo problema de agitación o espectáculo “engañoso” debido a su presencia. La capacidad que tiene un sustituto de verdaderamente “ver” a una unidad, a menudo, depende de lo que sucede después que se retiran de la misma. Si la visita rutinariamente es seguida por algún tipo de resultado negativo, el comando subordinado, o la sensibilidad y confianza de la unidad se evaporará y, el sustituto no podrá ver mejor a la unidad que el líder de mayor antigüedad. Aquí, la transparencia es la clave.

Una exitosa y comprobada técnica es contar con soldados relativamente jóvenes que ayuden al líder de mayor antigüedad a ver la unidad. Por ejemplo, un número de líderes de mayor antigüedad han usado a sus conductores para salir y conversar con sus tropas a fin de hacerse una idea de la unidad. A los conductores fácilmente se les identifica por su trabajo y conexión con “el jefe” —es común que los soldados se identifiquen con ellos. A menudo, los soldados de menor antigüedad se aprovechan



Sargento mayor Robert Sweeney, 81° Equipo de combate a nivel de Brigada, Guardia Nacional del Ejército de Washington, conversa con los soldados de la brigada durante un entrenamiento en la Base de Operaciones de Contingencia, Q-West, Irak, 6 de febrero de 2009.

de esta oportunidad para enviarle un mensaje al jefe sin actualmente tener que verlo en persona por medio de la política de “puerta abierta” u otro tipo de oportunidad.

Nuevamente, esto se convierte en una cuestión de confianza entre los líderes. Los líderes de mayor antigüedad deben estar abiertos a opiniones de fuentes de información tales como las antes mencionadas, al mismo tiempo que evalúan sus respuestas hasta tanto obtengan la comprensión suficiente del contexto, generalmente adquirida en discusiones con los líderes de unidad. Como es el caso en la mayoría de los ambientes operacionales, la reacción exagerada basada en un solo punto de datos algunas veces puede ser peor que ninguna reacción en absoluto.

Un comandante en el Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército y con un entrenamiento básico solía visitar distintos puestos con “sargentos del año”. Después de llegar a una

base de entrenamiento, el liderazgo de la base, a menudo, escoltaba al comandante, pero los sargentos podían salir, explorar, conversar con sus compañeros y, luego, informar lo que vieron, escucharon y percibieron. Esta retroalimentación era oportuna y sumamente valiosa.

Otra técnica común para que un líder de mayor antigüedad trate de ver la realidad de sus unidades es exigir algún tipo de informe estandarizado, posiblemente, *PowerPoint*, donde los líderes subordinados explican sus “estadísticas”. Todos hemos pasado por sesiones de entrenamiento con múltiples diapositivas que miden todas las cosas que los líderes de mayor antigüedad necesitan ver y conocer. A menudo, los informes incluyen indicadores clave de apresto —soldados calificados, niveles de personal, estatus de la capacidad de despliegue, etc.— sin embargo, a menudo, quedan en otras medidas con dudosa relación al tema en cuestión — membresías en la Asociación del

Ejército de Estados Unidos, la participación del Fomento de Equipo de Familia del Ejército, las asociaciones con las escuelas públicas o el número de especialistas recomendados para ascenso. Estas sesiones informativas pueden y tienen un lugar para los líderes de mayor antigüedad, pero solo cuando lo que se mide e informa es importante y relevante al tema en cuestión y, la cantidad de información y guía intercambiada amerita el tiempo invertido.

El telescopio enfocado. Otra posible solución del problema para verdaderamente poder ver las subunidades en su estado natural, es el método del “telescopio enfocado”. Esta técnica es el proceso donde un líder de mayor antigüedad selecciona un punto de datos clave o suceso el cual es representativo de un panorama más amplio de la unidad. El líder utiliza esta técnica como un lente a fin de analizar un elemento específico o evento para rápidamente “observar” a muchas unidades. Aquí,

es importante asegurar que el líder se centre en lo correcto —lo que sea que se seleccione, debe servir de verdadero indicador de lo que el líder realmente quiere ver— y saber. Por ejemplo, el observar una revisión después de la acción, a menudo, es un gran indicador del rendimiento general de una unidad.

Cómo aprender dónde buscar. Por último, dado que un líder de mayor antigüedad no tiene tiempo de visitar a cada unidad con la suficiente frecuencia para convertirse en una parte invisible del medio ambiente (otro electrón, tal vez), el líder debe realmente observar y sentir una unidad, incluso, cuando no está en su estado natural. Así que, mientras los líderes subordinados les presentan a soldados destacados al líder de mayor antigüedad, el líder de mayor antigüedad busca soldados en las sombras. Mientras el comandante subordinado le muestra al líder de mayor antigüedad un cuarto de armas, el líder de mayor



U.S. Army. Sgt. Amanda Hills

Izquierda, el sargento del Ejército, Terwan D. Crawley, suboficial del Comando de operaciones conjuntas combinadas a cargo en el nivel de Comandancia y Pelotón de comandancia, 82a División Aerotransportada; centro, el sargento mayor, Thomas R. Capel, comandante entrante de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad Internacional; y sargento mayor Bryant C. Lambert, 82ª División Aerotransportada y Comando Regional (Sur), 16 de enero de 2012.

antigüedad insiste en visitar otro cuarto de armas o de suministro seleccionados al azar. Cuando se le informa de una misión exitosa, el líder de mayor antigüedad pregunta sobre una misión fracasada y qué cambio ha llevado a cabo la unidad con base en las lecciones aprendidas. El líder de mayor antigüedad puede asistir a una sesión informativa de órdenes, una práctica, un entrenamiento, o una revisión después de la acción. Lo importante es que la visita no sea programada o planificada. El líder debe aparecerse sin previo aviso.

Habrán muchas fuerzas en el trabajo para evitar que suceda esta visita no anunciada. Los líderes subordinados harán todo lo posible para volver a la agenda prevista, al aprovechar al máximo todas las oportunidades limitadas. El edecán— si el líder de mayor antigüedad cuenta con uno— llamará primero para asegurarse de que no se desperdicie el tiempo del líder. Al establecer un clima de confianza y comunicar una guía clara, el líder ayudará a los subalternos a superar su resistencia natural de mostrar la imagen total —buena y mala.

Los líderes de mayor antigüedad que quieren “ver” a sus unidades subordinadas utilizarán una combinación de todos estos posibles métodos. Si bien la presencia es importante, las visitas constantes son informativas pero muy difíciles. Los sustitutos amplían el alcance del líder pero deben contar con la plena confianza tanto del líder de mayor antigüedad como de los subalternos

—o los sustitutos no podrán ver más de lo que el comandante podrá ver. Las sesiones informativas estandarizadas son útiles y pueden permitir la identificación de problemas organizativos y sistémicos; sin embargo, pueden llegar a ser onerosos “absorvedores de oxígeno” si se tornan enciclopédicos y extraños. Las unidades líder pueden ofrecer a un líder de mayor antigüedad una adecuada muestra representativa, pero todos los soldados y subordinados merecen la atención del tiempo personal del líder y todos los beneficios derivados de la interacción personal. Por último, resulta difícil desarrollar las habilidades que hacen que un líder pueda ver la verdadera esencia y el corazón de una unidad en medio de la artificialidad de una visita oficial y los dirigentes solo aprenden esta habilidad para discernir con la experiencia.

El líder que puede ver unidades subordinadas en su estado natural disfrutará de una mejor concienciación situacional y podrá unir los niveles estratégicos, operacionales y tácticos de una manera más perfecta. El líder evaluará, con mayor precisión, si su guía e intención está llegando a todos los niveles del comando. A través de la comprensión y del efecto agitador de “luz” provista por su propia presencia, los líderes de mayor antigüedad pueden tomar los pasos necesarios descritos en este artículo para “ver” sus propios electrones.**MR**